

ную деятельность более эффективной.

Теория управления инвестиционной деятельностью может оказать существенное влияние на развитие всей экономической теории по различным направлениям. Она даст значительный прирост знаний, может существенно изменить само содержание и характер экономических задач. Наука все в большей степени будет приобретать активный характер, превращаться на деле, а не на словах в реальную производительную силу общества [6].

Творческий подход к решению этих проблем будет способствовать существенной активизации инвестиционной деятельности в регионах Украины как составной части политики социально-экономического роста.

1.Артеменко В. Комплексне оцінювання ефективності соціально-економічного розвитку регіонів на основі критеріїв якості життя населення // Регіональна економіка. – 2005. – №3. – С.84-92

2.Маршалова А.С., Новосёлов А.С. Управление экономикой региона. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 404 с.

3.Миронова Т.Л., Добровольська О.П., Процай А.Ф., Колодій С.Ю. Управління розвитком регіону. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 328 с.

4.Планирование экономического и социального развития регионов / Е.Н.Матвеева, В.И.Малахов, Е.П.Муравьев и др.; Под ред. В.И.Малахова, Е.Н. Матвеевой. – М.: Высшая школа, 1987. – 335 с.

5.Салій І.М. Урбанізація в Україні: Соціальний та управлінський аспекти. – К.: Наукова думка, 2005. – 300 с.

6.Симкина Л.Г. Экономическая теория. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

Получено 21.10.2008

УДК 658.114.3

О.Є.СОЛОВЙОВА

Харківська національна академія міського господарства

КОЛЕГІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ

Структурну зміну парадигми колегіального управління компаніями розглядається з урахуванням системного об'єднання концепції вартості компанії, концепції якісного управління, концепції системи винагороди, концепції збалансованих показників результативності діяльності компанії, інформаційної концепції менеджменту.

Глобальна фінансова криза на початку осені 2008 р. у широкому сенсі свідчить, по-перше, про недосконалість функціонування фінансового механізму ринкових економік з використанням інструментів фондового ринку, по-друге – незважаючи на об'єктивні закони функціонування ринкової економіки (циклічність її розвитку) корисно усвідомити той факт, що процеси розвитку прискорюються (або стрима-

ються) діяльністю людей. Тобто, криза з'являється там, де з'являються люди з їх уявленнями та інтересами в колегіальному управлінні бізнесом. У цьому контексті, на наш погляд, система винагороди топ-менеджерів США з орієнтацією на оцінку бізнесу виключно вартістю акцій перетворила фондовий ринок у класичне казино, де спекулятивна складова вартості акцій є значною (станом на липень 2008 р., барель нафти коштував 150 дол., у жовтні-листопаді біля 60 дол.). Заходи, спрямовані виключно на фінансові вливання (свого роду анестезію) в банківську сферу, безумовно, деякою мірою стабілізують процеси фінансової кризи, але зовсім не вирішують проблему, оскільки такі заходи побічно впливають на реальний сектор економіки.

В ринковій економіці альтернативі концепції вартісно-орієнтованого корпоративного управління немає. Це аксіома. Тому системність виходу із фінансово-економічної кризи, на нашу думку, полягає в реалізації структурних змін у парадигмі колегіального управління бізнесом за лініями:

- визначення реальної вартості компанії за стратегічними показниками її ефективності (концепція вартості компанії) [1];
- побудова організаційно-технологічної системи якісного управління компанією за взаємодії моделі “Рада директорів ↔ топ-менеджмент” (концепція якісного управління) [2];
- принципово новому підході до компенсації топ-менеджерів, при якому оптимізація податків не домінує, а якість роботи визначається не тільки номінальною ціною акцій або іншими змінними показниками (концепція винагороди) [3] .

Інноваційність компенсації менеджерів повинна полягати в побудові її навколо комбінації задач (якісних і кількісних), віддзеркалюючи визначення Ради директорів того, що є важливим для компанії (концепція збалансованих показників) [4].

Концепція вартості компанії як інструмент аналізу та оцінки стратегічних рішень у контексті постійного процесу реорганізації діяльності вітчизняних акціонерних товариств детально розглянуто в монографії професора Т.В.Момот [1]. При цьому, акцент зроблено на якості корпоративного управління як фактору підвищення вартості акціонерного товариства (емпіричні дослідження свідчать про наявність прямого зв'язку між рівнем корпоративного управління і капіталізацією компанії). Якість корпоративного управління розглядається як інтелектуальний актив, який може бути оцінений та включений до балансової вартості компанії, що збільшує власний капітал акціонерного товариства і її ринкову вартість акцій. Остання теза Т.В.Момот співзвучна з результатами наукових досліджень професора США Рема Ча-

рана, який виявив три фактори складових фундаменту якісного управління за лінією “Рада директорів ↔ топ-менеджмент”:

- групова динаміка: характер взаємодії між членами Ради директорів (РД) та між РД і менеджментом;
- інформаційна архітектура: яку інформацію і в якій формі отримують члени РД для їх роботи;
- зосередження на важливих питаннях: це те, на що директори спрямовують свій час і увагу, визначає здібності членів РД робити постійний внесок у бізнес [2].

Наведені фактори якісного управління свідчать про те, що якість управління визначається не стільки витратами – структурою та процесами, які задіють директори, а насамперед визначається віддачею – тією корисною для корпорації роллю, яку відіграють члени Ради директорів.

У сучасній вітчизняній економіці Ради директорів акціонерних товариств фактично проходять своє становлення: визначення складу Ради, її функцій, взаємодія з менеджментом. У цьому контексті набуває важливого значення усвідомлення не тільки процесу становлення, а й еволюції Ради директорів з виконанням ними фундаментальної задачі – забезпечення ефективного функціонування та зміцнення компанії.

Принципи роботи Рад директорів, підкреслює професор Р.Чаран, однакові в усьому світі. Безперечно, є й національні відмінності. Так, Ради директорів можуть в основному складати співробітники компанії (Німеччина) або незалежні директори (США). Ради директорів компанії України переважно мають формат складу компаній Німеччини. Доречі, це не є хибним підходом до становлення Ради директорів і зрозуміло природне їх прагнення будувати Раду на “родовому” фундаменті. Однак, універсальність еволюції розвитку Ради директорів, за проф. Р.Чараном, полягає в тому, що розвиток проходить за трьома фазами [2]:

Фаза I – “Церемоніальна” Рада директорів. Функція РД полягає в згоді з менеджментом. Багато директорів засідають в радах заради престижу, вони підтримують запропоновані менеджментом резолюції, для широкої публіки їх прізвища, як правило, невідомі, ризики їх вірогідного позорища за невдалу роботу компанії мізерні (словом, таке собі тихе життя). Такий стан справ Ради директорів є типовим для сучасних компаній України.

Фаза II – “Лібералізована” Рада директорів. Директори займають більш активну позицію в справах компанії. Менеджмент очікує від директорів сприяння бізнесу. Лібералізація – позитивне явище. Од-

нак, доцільне при цьому застереження: лібералізація може свідчити як про наявність високоефективної команди, так і про ситуацію, коли директори діють індивідуально, а не командно, що може призвести до падіння ефективності менеджменту (кожен директор адресує своїм менеджерам надмірно багато доручень, що викликає дефіцит часу на їх виконання). Брак часу для менеджменту з управління компаніями в цих умовах стає дуже гострою проблемою (або деякі доручення просто не виконуються).

Фаза III – “Прогресивна” Рада директорів. Члени РД перетворюються в єдину команду, їх внесок у бізнес становиться очевидним (при цьому директори тримаються незалежної точки зору). Директори дискутують між собою, не порушуючи гармонії групи і не залучаючи до дискусії менеджерів. РД і менеджмент підтримують між собою конструктивні робочі відносини, члени РД готові до вирішення складних проблем. Ведучий директор (координатор) є зв’язуючим ланцюгом між РД і менеджментом, підтримує конкретну направленість дискусії, ефективно трансформує менеджменту сутність точки зору Ради. Зворотній зв’язок менеджменту до РД конструктивний, поважний до ролі “прогресивного” РД і його внеску в справи компанії. Розвинута самооцінка як самого колективу, так і окремих його членів. РД становиться суттєвим фактором конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, по суті, маємо шкалу еволюції РД з її операційними характеристиками (рис.1).

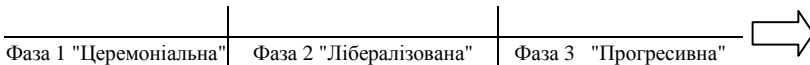


Рис.1 – Шкала еволюції Ради директорів

Операційні характеристики кожної фази РД досліджуються за трьома факторами, які характеризують якість управління компанією: групова динаміка; інформаційна архітектура; зосередження на важливих поняттях.

Поняття “групова динаміка” визначає будь-яку форму взаємодії директорів між собою і з менеджментом, їх рівень діалогу та поведінки в групі (команді). Групову динаміку можна формувати і підтримувати методами роботи за категоріями [2]:

- правила участі в дискусії. Колегіально встановлюються норми поведінки для ведення продуктивного діалогу;
- керівництво РД. Потреба у керівнику (формальному або неформальному), який має хист спрямувати діалог у потрібному напрямку та досягти консенсусу (з наданням умов для різноманітних точок зору на вирішення проблеми);

- закриті завдання. Форум незалежних директорів, де вони висловлюють ті або інші питання. Застереження — закриті засідання можуть спровокувати негативні відносини між РД і менеджментом;

- оцінка РД. Самооцінка на виявлення чинників малоефективної (неефективної) роботи компанії. Готовність директорів до дій за чинниками як по кожному члену РД, так і групі в цілому;

- заходи по відношенню до неприємних директорів. РД має бути готовою мати справу з малопродуктивними членами групи, які виснажують потенції РД і менеджменту. “Неприємні” директори схильні робити нелогічні висновки, гіпертрофувати деталі процесу або узагальнення процесів, аргументують свою точку зору “багатим” життєвим досвідом, дошуковують дрібниці невідповідальності процесів і зривають дискусію з курсу. Це дуже небезпечно для ефективної роботи (динаміки) групи. З’являється висока вірогідність появи помсти зі сторони “неприємного” директора (самовільний вихід у відставку з обнародуванням у засобах масової інформації своєї незгоди з політикою РД і його рішенням).

Поняття “інформаційна архітектура” – це засоби, за якими РД отримує інформацію будь-якого роду, коли і в якому форматі. Інформаційна архітектура в “прогресивних” РД складається з декількох каналів:

- вступний інструктаж РД. Стисла доповідь поточного стану справ для підготовки директорів до кожного зібрання;

- послання менеджменту. Короткий тематичний лист від менеджменту з формування директорів про поточні справи в середині компанії та за її межами;

- опитування персоналу. Періодичні заходи для моніторингу менеджментом особливих сфер уваги;

- директорські пошуки. Візити на виробничі об’єкти, співбесіди з лінійними керівниками, відвідування конференцій та інші заходи ознайомлення з бізнесом;

- доповіді комітетів. Презентація актуальної інформації для повного складу РД.

Крім того, корисно розвивати неформальний обмін інформацією між директорами або між менеджментом і окремими директорами. Неформальна інформація дуже корисна до пояснення стратегічного курсу компанії.

В контексті побудови інформаційної архітектури, слід відзначити появу принципово нової інформаційної концепції менеджменту, яка базується на системному підході, теорії і методах прийняття рішень, математичного моделювання. Запропонована професором І.І.Бажиним

методологія управління на засадах інформаційних технологій надає можливостей побудови інформаційної архітектури за стадіями прийняття управлінських рішень: від виявлення проблем, пошуку ідей їх вирішення – до побудови математичних моделей і отримання оптимального результату [5].

Поняття “Найважливіші питання” – актуальні питання, які розглядаються як інструмент за допомогою якого можна забезпечити подальше спрямування діалогу з метою допомоги директорам відкрити для себе ті області діяльності, в котрих РД повинно було б приділити більш уваги і свого часу. Актуальні питання відкривають шлях до важливих прозрінь, котрі необхідно ще уважніше дослідити; вони народжують рішення, на яких ґрунтується зростання економіки компанії, виявляють енергійних і здатних керівників.

В практиці управління одним із засобів примусити директорів зосередити свою увагу на актуальних питаннях є розгляд “Десяти питань, котрі повинно задавати кожному директорові” [2]: відповідає топ - менеджер вимогам компанії?; компенсація топ-менеджеру відповідає результатом його роботи?; має місце ясне розуміння “рецепту” заробітку грошей за прийнятою стратегією?; як слідкує менеджмент за зовнішніми тенденціями, як діагностує можливості та вірогідні ризики?; які джерела зростання компанії?; яка увага надається процесу розвитку “генофонду” (резерву) керівництва?; які використовуються підходи до діагностики фінансового здоров'я?; які чинники обумовлюють високий або низький рівень ефективності компанії?; як своєчасно отримуєте від менеджменту несприятливі новини?; наскільки продуктивні закриті збори?

Ці питання адресуються як директорам, так і менеджменту з метою подальшого процесу їх взаємодії для отримання відповідей на рівні шанованого обміну поглядами. Важливість цих питань полягає в тому, що має місце фокусування уваги топ-менеджерів на важливих проблемах.

Такий підхід до дослідження якості управління компанією надає можливостей побудувати матрицю якості управління за фазами розвитку Ради директорів (з урахуванням трьохвекторного простору – “куб” якості колегіального управління (рис.2).

Таким чином, з використанням «кубу» якості колегіального управління можна провести позиціювання компанії з метою розробки дієвих заходів щодо підвищення якості управління бізнесом, а також адекватно ступеню розвитку (фазам) колегіального управління, запропонувати систему винагороди топ-менеджерів компанії.

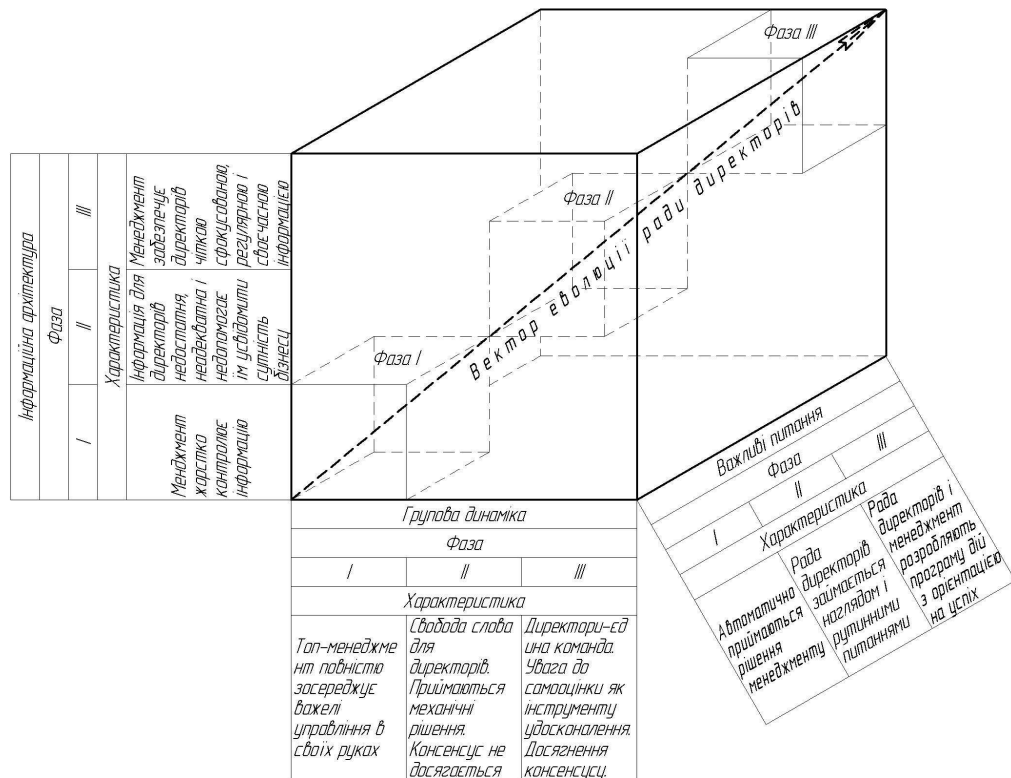


Рис.2 – «Куб» якості колегіального управління компанією за фазами еволюції Ради директорів

1.Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.

2.Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе: Пер. с англ. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга», 2006. – 312 с.

3.Системы оплаты труда: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с.

4.Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированные системы показателей: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004. – 328 с.

5.Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: Гу-ВШЭ, 2000. – 688 с.

Получено 23.11.2008

УДК 658.15

Г.М.КОТЕНОК

Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається поняття діагностики фінансового стану підприємства. Доповнюються методи та принципи діагностики. Пропонується класифікація діагностики фінансового стану підприємства.

У сучасних умовах в Україні особливого значення набуває проблема забезпечення фінансової стійкості функціонування підприємств. Найбільш достовірні, переконливі та узагальнюючі результати під час аналізу всіх сфер діяльності підприємства надає діагностика його фінансового стану.

Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи управління підприємством. Необхідним стає більш швидке реагування підприємств на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану підприємства. Досягнення стійкого фінансово-економічного стану забезпечується рішеннями управлінців на основі результатів діагностики.

Активного розвитку діагностика як самостійний напрямок набула тільки останнім часом, тому кількість наукових праць, присвячених цій проблемі, є незначною.

Проблемам діагностики фінансового стану підприємства присвячені праці таких вчених, як О.А.Сметанюк, Н.С.Назаренко, Н.М.Ветрова, Ю.С.Копчак [1-3, 7]. Методичні підходи, принципи та методи діагностики розглядаються у працях С.В.Приймак, О.В.Расв-невої, С.О.Степуриної і О.Є. Найдено [4-6] та ін.

При всій значимості проведених наукових досліджень окремі питання щодо визначення методів, принципів, видів діагностики фінансового стану підприємства вивчені недостатньо і потребують